



# Personalen kommer till tals

En kvalitativ studie om medarbetares upplevelser av hur kommunikation påverkar inkludering och exkludering inom organisationen.

# The Staff Have Their Say

A qualitative study on employees' experiences of how communication affects inclusion and exclusion within the organization.

Aya Almasri & Abdallah Muhialdeen

Ledarskap och organisation

Kandidatnivå - 15 hp, VT 2024

Handledare: Jonas Lundsten

# Sammanfattning

Titel: Personalen kommer till tals.

Ämne/Kurs: Ledarskap och organisation - Kandidatuppsats, 15 HP

Författare: Aya Almasri & Abdallah Muhialdeen

Handledare: Jonas Lundsten

Nyckelord: Inkludering, exkludering, kommunikation, dold makt, synlig makt.

Syfte: Forskningen undersöker hur kommunikation påverkar inkludering och exkludering på en mångfaldig arbetsplats.

Frågeställning: Hur upplevs kommunikationens påverkan på inkludering och exkludering i organisationen utifrån medarbetarperspektiv?

Metod: Forskningen är baserad på en kvalitativ studie med en pusselbitansats där 13 personer har intervjuats. Det insamlade empiriska materialet består av vetenskapliga artiklar och litteratur.

Teoretiskt ramverk: Forskningen använder Michel Foucaults teorier om makt och diskurs för att analysera dold makt, French och Ravens teori om synliga maktformer, samt social identitetsteori för att förstå hur gruppidentiteter påverkar inkludering och exkludering.

Slutsats: Resultaten visar behovet av att förstå både synliga och osynliga maktstrukturer för att skapa en mer inkluderande arbetsmiljö. Kritisk granskning och normbrytande åtgärder är nödvändiga för att främja rättvisa och lika möjligheter.

# Abstract

Title: The Staff Speak Out

Subject/Course: Leadership and Organization - Bachelor's Thesis, 15 HP

Authors: Aya Almasri & Abdallah Muhialdeen

Supervisor: Jonas Lundsten

Keywords: Inclusion, Exclusion, Communication, Hidden Power, Visible Power.

Purpose: The research investigates how experienced communication affects inclusion and exclusion in a diverse workplace.

Research question: How is the impact of communication on inclusion and exclusion perceived from the employee perspective within the organization?

Method: The research is based on a qualitative study using a puzzle-piece approach, where 13 individuals were interviewed. The collected empirical material consists of scientific articles and literature.

Theoretical framework: The research uses Michel Foucault's theories on power and discourse to analyze hidden power, French and Raven's theory on visible forms of power and social identity theory to understand how group identities influence inclusion and exclusion.

Conclusion: The results highlight the need to understand both visible and invisible power structures to create a more inclusive work environment, Critical examination and norm breaking actions are necessary to promote justice and equal opportunities.

# Innehållsförteckning

<b>Sammanfattning</b>	<b>1</b>
<b>Abstract</b>	<b>2</b>
<b>Innehållsförteckning</b>	<b>3</b>
<b>Inledning</b>	<b>1</b>
Inledning	1
Problemformulering	1
Syfte och forskningsfråga	2
Avgränsning och positionering	2
Relevans och vetenskapligt värde med fokus på medarbetarperspektivet	3
Vetenskaplig lucka och bidrag till forskningsfältet	3
Praktiska implikationer och relevans för organisationen	4
<b>Tidigare forskning</b>	<b>4</b>
<b>Teori och centrala definitioner</b>	<b>5</b>
Definitioner	6
Teori	7
<b>Metod</b>	<b>11</b>
Val av metod	11
Forskningsansats	12
Urval	12
Genomförande	12
Etiska överväganden	13
Bearbetning av empiriskt material	14
Metodens tillförlitlighet	14
Kodning av analysen	14
<b>Analys</b>	<b>15</b>
Presentation av intervjupersoner	15
Tematisk analys	16
Dold Makt	17
Synlig makt	21
Kommunikation	23
Upplevelser av inkludering och exkludering	28
<b>Resultat och diskussion</b>	<b>34</b>
<b>Reflektion</b>	<b>37</b>
<b>Förslag på framtida Forskning</b>	<b>38</b>
<b>Referenslista</b>	<b>39</b>



# Inledning

## Inledning

I en tid där mångfald och inkludering är centrala teman inom arbetslivet, är det avgörande att förstå hur kommunikation upplevs och gruppdynamik påverkar välmåendet och skapar en positiv arbetsmiljö. Denna studie fokuserar på en organisation, ett bibliotek och dess medarbetare, där mångfald och olika bakgrunder är en integrerad del av verksamheten.

Genom att undersöka hur kommunikationen inom organisationen främjar inkludering eller bidrar till exkludering, strävar vi efter att belysa medarbetarnas upplevelser och perspektiv. Tidigare forskning har betonat ledarskapet och de organisatoriska strukturernas roll i att främja en inkluderande arbetsmiljö. (Martins, 2020; Miller, 1998), (Robertson, 2006) och (Pless & Mak, 2004) har understrukit vikten av att förstå individernas upplevelser för att fullt ut kunna hantera mångfaldens dynamik. Kock och Reineholm (2020) har lyft betydelsen av organisatorisk förändringskompetens, men de specifika upplevelserna hos medarbetarna har ofta undvikits.

Vår forskning syftar till att fylla denna kunskapslucka genom att fokusera på medarbetarperspektivet och undersöka hur kommunikationen och interaktionerna inom organisationen påverkar känslan av inkludering eller exkludering. Denna insikt är relevant för både ledarskap och organisationsutveckling, då den visar på de pusselbitar som saknas i tidigare forskning som huvudsakligen fokuserat på ledare och chefer. Vår studie bidrar inte bara med praktiska rekommendationer utan utgör även ett värdefullt vetenskapligt material som kan användas för att förbättra arbetsmiljön i organisationer med stor mångfald.

## Problemformulering

I en organisation som ett bibliotek, där mångfald och olika bakgrunder är en central del av verksamheten, är det av intresse att undersöka hur kommunikationen upplevs inom organisationen och påverkar inkludering och exkludering från medarbetarnas perspektiv. Tidigare forskning betonade ledarskapets och de organisatoriska strukturernas roll i att främja en

inkluderande arbetsmiljö (Martins, 2020; Miller, 1998). Samtidigt har Roberson (2006) och Pless & Maak (2004) betonat vikten av att förstå individernas upplevelser för att fullt ut kunna hantera dynamikerna av mångfald och inkludering. Dobusch (2021) och Nishii (2013) menar att det har varit brist på studier som fokuserar på medarbetarnas perspektiv inom organisationer.

Genom att ställa frågan om hur upplevelsen av kommunikationen verkar för inkludering eller exkludering i organisationen, strävar vi efter att identifiera eventuella svårigheter och framgångsfaktorer för att främja en positiv och inkluderande arbetsmiljö. Genom att fokusera på medarbetarnas upplevelser och interaktioner inom gruppen, vill vi komplettera den tidigare forskningen som huvudsakligen har haft ledare och chefer i fokus. Vår forskning syftar till att fylla denna kunskapslucka genom att ge en detaljerad och nyanserad bild av medarbetarnas dagliga erfarenheter och perspektiv.

## Syfte och forskningsfråga

### **Syfte**

Vårt syfte med undersökningen är att utforska hur upplevelsen av kommunikation kan verka för inkludering eller exkludering i en organisation, och hur organisationens gruppdynamiska interaktioner ser ut, baserat på medarbetarnas upplevelser och erfarenheter. Vi avgränsar oss till en mångfaldig arbetsplats där besökarna kommer från olika kulturer och bakgrunder, och där personalens arbetsroller och maktutrymme varierar.

### **Forskningsfråga**

Hur upplevs kommunikationens påverkan på inkludering och exkludering i organisationen utifrån medarbetarperspektiv?

## Avgränsning och positionering

Med en pusselbitsansats som grund, vilket innebär att identifiera och utforska kunskapsluckor inom det vetenskapliga fältet (Alvehus, 2018), syftar denna studie till att undersöka hur gruppdynamik och interaktioner inom organisationen kan bidra till välmående och förbättrad gruppdynamik från medarbetarnas perspektiv. Genom att sätta fokus på kommunikationens roll i

inkludering och exkludering inom organisationen samt analysera gruppdynamiken baserat på personalens kategoriseringar och interaktioner, strävar vi efter att förstå hur mångfaldiga arbetsplatser kan främja en positiv arbetsmiljö.

### **Relevans och vetenskapligt värde med fokus på medarbetarperspektivet**

Genom att begränsa studien till semistrukturerade intervjuer med medarbetare på ett bibliotek, kan forskningen fylla en viktig vetenskaplig lucka inom området inkludering och exkludering i arbetslivet. Tidigare forskning har ofta fokuserat på ledarskapets roll och hur chefer bör främja inkludering i organisationer, medan medarbetarnas perspektiv och upplevelser har fått mindre uppmärksamhet. Genom att lyfta fram medarbetarnas röster och erfarenheter kan denna studie bidra med unika insikter och komplettera den befintliga litteraturen.

### **Vetenskaplig lucka och bidrag till forskningsfältet**

Genom att undersöka inkludering och exkludering ur medarbetarnas synvinkel kan studien fylla en vetenskaplig lucka och bidra med ny kunskap inom området. Genom att utforska hur kommunikation och gruppdynamik påverkar medarbetarnas upplevelser av inkludering och exkludering kan forskningen generera insikter som tidigare forskning inte har adresserat. Detta bidrar till en mer holistisk förståelse av inkluderingsstrategier i organisationer och betonar vikten av att inkludera medarbetarnas perspektiv i utformningen av sådana strategier.

Tidigare forskning har visat att inkludering inom organisationer ofta har studerats ur chefers perspektiv snarare än medarbetarnas. En studie av Dobusch (2021) belyser att mycket av den befintliga litteraturen fokuserar på ledningens och chefernas roll i att främja inkludering, vilket lämnar medarbetarnas upplevelser och perspektiv mindre utforskade. Det finns ett behov av att bättre förstå hur medarbetarna upplever och bidrar till en inkluderande arbetsmiljö, vilket är avgörande för att skapa verkligt inkluderande organisationer.

En annan studie som belyser problemet är skriven av Nishii (2013). Hon belyser bristen på forskning som studerar medarbetarnas perspektiv på inkludering. *"In order to develop effective inclusion strategies, it is essential to incorporate employees' viewpoints and lived experiences, as they offer valuable insights into the actual impact of organizational policies and practices."*



(Nishii, 2013). Studien visar att ett positivt inklusionsklimat inte bara förbättrar de anställdas arbetsupplevelser utan också bidrar till bättre organisatoriska resultat. Medarbetarnas upplevelser och synpunkter kan ge djupare förståelse för de faktorer som verkligen främjar en inkluderande kultur. Genom att fokusera på deras erfarenheter kan forskare och därmed organisationen identifiera specifika hinder och möjligheter som påverkar inkludering i praktiken.

### **Praktiska implikationer och relevans för organisationen**

Resultaten från studien kan ha direkt relevans för organisationen genom att ge konkreta rekommendationer för att förbättra arbetsmiljön och främja inkludering bland medarbetarna. Genom att lyssna på medarbetarnas berättelser och erfarenheter kan organisationen få insikter som kan användas för att skapa en mer inkluderande och välmående arbetsplats.

Att fokusera på medarbetarnas perspektiv och erfarenheter av inkludering och exkludering, kan därutöver fylla en vetenskaplig lucka, bidra med ny kunskap inom området och ge praktiska rekommendationer för organisationen. Genom att lyfta fram medarbetarnas röster kan forskningen ge en unik och värdefull inblick i hur inkludering upplevs på individnivå inom arbetslivet.

## **Tidigare forskning**

Tidigare forskning har ofta fokuserat på strategiska och policyorienterade aspekter av mångfald och inkludering, vilket har bidragit med värdefulla insikter om hur organisationer kan formuleras för att stödja dessa mål på en övergripande nivå. Trots deras bidrag, finns det fortfarande en kunskapslucka när det gäller förståelsen för hur dessa strategier påverkar den dagliga upplevelsen för individuella medarbetare inom en mångfaldig organisation.

Vår studie syftar till att adressera denna lucka genom att fokusera på medarbetarperspektivet och undersöka hur kommunikation och gruppdynamik påverkar upplevelsen av inkludering och exkludering på individnivå. Till skillnad från de mer kvantitativa och makroorienterade ansatser som dominerat tidigare, använder vi en kvalitativ metodik för att få en djupare förståelse för medarbetarnas egna perspektiv och upplevelser.

Roberson (2006) och Pless & Maak (2004) har diskuterat hur viktigt det är att förstå individernas upplevelser för att fullt ut kunna greppa och hantera de dynamiker som mångfald och inkludering innebär inom en organisation. Dock har dessa insikter sällan utforskats genom detaljerade kvalitativa studier som fokuserar på medarbetarnas egna röster. Genom att använda semistrukturerade intervjuer med medarbetare på biblioteket avser vi att fånga upp detaljerade och nyanserade berättelser som kan ge insikter i hur teorier och strategier för mångfald och inkludering faktiskt implementeras och upplevs i vardagen.

Dessutom lyfter Kock & Reineholm (2020) fram vikten av organisatorisk förändringskompetens, men pekar inte specifikt på hur dessa kompetenser upplevs eller mobiliseras av de anställda. Vår forskning kommer att bidra till en förståelse för dessa processer från de anställdas perspektiv, vilket kan leda till mer grundläggande och genomförbara rekommendationer för praxis inom organisationer som biblioteket och liknande miljöer.

I linje med den pusselbitsansats som Alvehus (2018) förespråkar, bygger vår forskning på att identifiera och utforska de vita fläckarna på kartan av existerande kunskap, specifikt genom att utforska de mellanmännsliga och dagliga erfarenheterna av inkludering och exkludering.

Detta erbjuder en ny dimension av förståelse som kompletterar de mer övergripande organisatoriska och strategiska perspektiven som tidigare dominerat forskningen inom detta fält. Dobusch (2021) & Nishii (2013) betonar vikten av att inkludera medarbetarnas synpunkter för att förstå och förbättra en inkluderande arbetsmiljö. Medarbetarnas erfarenheter är avgörande för att utveckla effektiva strategier, förbättra arbetsupplevelser och atmosfär samt uppnå bättre organisatoriska arbetssätt.

## Teori och centrala definitioner

I vår studie utforskar vi två huvudtyper av makt: synlig och dold. För att analysera dessa kommer vi att tillämpa Michel Foucaults teorier om makt och diskurs som huvudteori. Dessutom använder vi två kompletterande teorier: maktkällsteori av French och Ravens och social identitetsteori av Tajfel och Turner.

Michel Foucaults diskursteori hjälper oss att förstå hur dolda maktstrukturer påverkar kommunikation och sociala relationer inom organisationen. För att analysera synlig makt använder vi French & Ravens (1959) teori om maktkällor. Denna teori möjliggör en tydlig identifiering av olika former av synlig makt och hur dessa manifesteras i organisationer. De olika formerna av synlig makt som berörs är legitim makt, belöningsmakt, tvångsmakt, personmakt och expertmakt. Dessa teorier kommer att illustreras med ett diagram för att underlätta förståelsen. (French & Raven, 1959)

Utöver dessa teorier om makt kommer vår forskning också att inkludera social identitetsteori som behandlar identitetsskapande och "andrafiering". Teorin är central för att förstå de dynamiska processer som formar individuella och gruppidentiteter inom organisationer.

## Definitioner

### **Dold makt**

Med dold makt avser vi en typ av makt som inte är direkt synlig. För att konkretisera detta begrepp använder vi Michel Foucaults perspektiv på makt och diskurs.

### **Synlig makt**

Synlig makt avser de kategorier som gör det möjligt att identifiera olika typer av makt i en given situation. Vi använder French & Ravens (1959) definition av maktkällor för att särskilja mellan olika former av synlig makt.

### **Inkludering och exkludering**

Vi har valt att använda öppna definitioner för begreppen inkludering och exkludering. Detta val är medvetet för att låta de intervjuade personerna själva definiera dessa begrepp utifrån sina egna upplevelser. Begreppen har inte exakt samma betydelse för alla, och genom att tillåta individuella tolkningar vill vi fånga en bredare och mer nyanserad förståelse av hur dessa processer upplevs och manifesteras inom biblioteket. Detta perspektiv är avgörande för att kunna utforska och förstå de unika dynamiker och interaktioner som påverkar inkludering och exkludering på arbetsplatsen.

# Teori

## **Social identitetsteori**

Social identitetsteori, introducerad av Tajfel & Turner (1979), förklarar hur individers självkoncept delvis formas genom deras medlemskap i sociala grupper. Teorin betonar att individers självkänsla och beteenden är starkt kopplade till den grupp de identifierar sig med (in-gruppen) och att de ofta diskriminerar och föraktar de som tillhör ut-gruppen.

I en organisationskontext, där medarbetare är uppdelade av ledningen i fyra grupper och där arbetserfarenhet, utbildningsnivå och etnisk bakgrund varierar, kan denna teori ge insikter om hur kommunikation inom och mellan dessa grupper påverkar inkludering och exkludering. Detta är särskilt relevant i en miljö där majoriteten utgör en homogen grupp, vanligtvis svensktalande, vilket kan skapa en stark in-gruppsidentifikation som potentiellt marginaliserar de som inte tillhör denna majoritetsgrupp, såsom vikarier och icke-svensktalande individer.

Forskning av Haslam et al. (2003) påpekar att in-gruppsfavorisering kan leda till mer positiv kommunikation och samarbete inom gruppen, men också till negativ behandling av medlemmar i ut-grupperna. Detta fenomen kan observeras i organisationer där språkliga och kulturella barriärer ytterligare accentuerar uppfattade skillnader (Knippenberg & Schippers, 2007).

Ledningens kommunikation spelar en kritisk roll för att modulera dessa dynamiker. Enligt Shore et al. (2011) bör ledare sträva efter att skapa ett inkluderande kommunikationsklimat där alla medarbetargrupper känner sig värderade och erkända. Genom att aktivt främja intergruppsdialog och bryta ned barriärer som hindrar effektiv kommunikation kan organisationer motverka exkluderingsmekanismer och främja en mer inkluderande arbetskultur.

## **Maktkällor**

Teori om maktkällor i organisatoriska sammanhang är avgörande för att förstå dynamiken i ledarskap och medarbetarengagemang. French & Raven (1959) introducerade en inflytelserik modell som skiljer mellan fem olika typer av makt vilka är centrala för att förstå hur ledare kan påverka sina team effektivt.

Legitim makt grundar sig i den formella auktoriteten som en ledare har inom en organisation. Denna typ av makt accepteras av medarbetare eftersom de anser att ledaren, på grund av sin position, har rätt att utfärda direktiv (French & Raven, 1959). Det är dock kritiskt att ledaren uppfattas som legitim; ledare som avviker för mycket från etablerade normer riskerar att förlora sin auktoritet.

Belöningsmakt innebär att ledare använder både monetära och icke-monetära belöningar för att motivera medarbetare att utföra önskade handlingar. Denna maktform kan vara problematisk om den inte används med omdöme. Forskning har visat att om belöningar inte upplevs som rimliga eller hålls konsekventa, kan det leda till ett kalkylerande förhållningssätt hos medarbetare, där de kräver allt större belöningar för samma arbetsinsats (French & Raven, 1959).

Tvångsmakt avser ledarens förmåga att bestraffa medarbetare. Historiskt sett har denna maktform varit mer utbredd, men dess användning har minskat över tid på grund av dess potentiellt negativa effekter (Katz & Kahn, 1978). Trots att tvång kan vara effektivt på kort sikt, varnar många forskare för att det kan undergräva förtroendet och leda till låg moral bland medarbetare.

Personmakt härrör från personliga relationer och affektion mellan medarbetare och ledare. Denna maktform bygger på lojalitet, beundran och tillgivenhet, vilket kan vara en stark drivkraft för medarbetare att prestera väl, särskilt om de känner en stark personlig koppling till ledaren (French & Raven, 1959).

Expertmakt baseras på ledarens kunskaper och färdigheter. Denna form av makt är särskilt relevant i situationer där ledaren har omfattande kunskaper eller erfarenheter som är kritiska för de uppgifter som ska utföras av teamet. Yukl (2013) betonar att det inte enbart är den faktiska kompetensen som är avgörande, utan även medarbetarnas uppfattning om ledarens kompetens.

### **Michel foucaults perspektiv på makt och diskursbegrepp**

Michel Foucaults perspektiv på makt och diskursbegreppet är centrala i vårt teoretiska ramverk för att undersöka hur kommunikation inom organisationen/ biblioteket kan bidra till inkludering

eller exkludering. Foucaults syn på makt betonar att den inte enbart är ett attribut som individer innehar, utan snarare en relationell dynamik som genomsyrar alla sociala interaktioner (Carter & Jackson, 2002). Enligt Foucault (1977) utövas makt på många olika sätt och uppstår i ständigt föränderliga och asymmetriska relationer som finns i alla delar av samhället.

Foucault menar att makt inte är begränsad till ekonomiska eller politiska kontexter utan är inbäddad i alla typer av relationer, inklusive ekonomiska transaktioner, personliga relationer och språkliga och intima interaktioner. Genom dessa diskurser formas och upprätthålls även stereotyper som påverkar hur individer uppfattas och behandlas inom organisationen (Carter & Jackson, 2002).

Foucaults idéer om diskursens roll i samhället belyser hur maktutövning även visar sig genom språk och kommunikation. Han framhåller att kontinuerliga diskurser, eller sätt att tala om och förstå världen, etablerar normer som i sin tur styr hur individer uppför sig och interagerar med varandra i allt från vardagliga till institutionella sammanhang (Carter & Jackson, 2002). Dessa diskurser är inte bara beskrivande utan också förskrivande, då de skapar och upprätthåller maktstrukturer genom att definiera vad som anses vara normalt, önskvärt eller acceptabelt.

Malcolm Payne (2006) utvecklar vidare på Foucaults teorier genom att påpeka hur våra kommunikationsmönster – vad vi säger och hur vi säger det – inte bara reflekterar utan också formar sociala relationer runt omkring oss. Dessa mönster indikerar ofta en maktordning där vissa röster får företräde framför andra. I kontexten av biblioteket, där mångfald och olika bakgrunder kolliderar, blir dessa kommunikationsmönster särskilt viktiga att studera för att förstå hur de kan främja eller förhindra en känsla av tillhörighet och inkludering.

Genom att utforska dessa dynamiker kvalitativt, från medarbetarnas perspektiv, kan vår forskning identifiera och kartlägga de dolda och synliga maktstrukturerna som formar arbetsmiljön. Denna förståelse är avgörande för att utveckla strategier som främjar en mer inkluderande och rättvis arbetsplats, vilket är i linje med Foucaults förslag om att kritiskt granska och ifrågasätta de existerande maktdynamikerna för att uppnå verklig förändring.

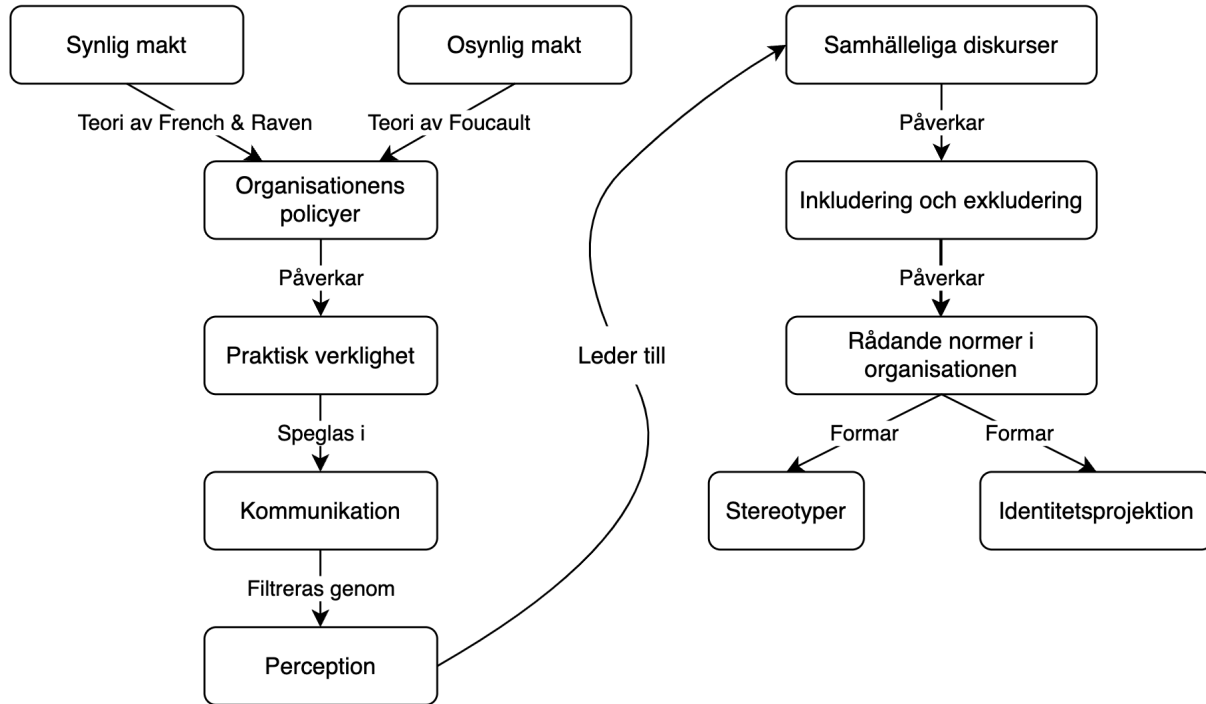


Diagram 1 - Visuell modell av maktteorier.

Diagrammet 1 illustrerar hur synlig och osynlig makt påverkar organisationers strukturer och beteenden genom policyer, normer och kommunikation. Synlig makt, enligt teorin av French & Raven, avser den direkta och observerbara inflytande som kan utövas genom t.ex. regler, beslut och auktoritet inom en organisation. Å andra sidan, osynlig makt, baserad på Foucaults teori, innefattar de subtila och ofta omedvetna former av kontroll och påverkan, som manifesterar sig genom samhälleliga diskurser och rådande normer.

Både synlig och osynlig makt influerar organisationens policyer, som i sin tur formar den praktiska verkligheten inom organisationen. Dessa policyer påverkar hur arbetsprocesser organiseras, vilka beteenden som uppmuntras eller straffas, och hur beslutsfattande strukturer är utformade. Den praktiska verkligheten reflekteras i organisationens kommunikation och hur denna filtreras genom olika perceptionsfilter, som exempelvis individers förväntningar, erfarenheter och värderingar.

På andra sidan av diagrammet ser vi hur samhälleliga diskurser påverkar processer av inkludering och exkludering inom organisationen. Dessa processer är viktiga för att definiera vilka grupper eller individer som har makt och inflytande, och vilka som marginaliseras. Detta leder till och påverkar de rådande normerna inom organisationen, som i sin tur formar stereotyper och identitetsprojektioner. Normerna bestämmer vilka beteenden och identiteter som accepteras eller avvisas, vilket kan förstärka eller utmana existerande maktstrukturer.

Diagrammet hur synlig och osynlig makt, genom policyer och diskurser, skapar och upprätthåller normer inom organisationen. Dessa normer formar sedan hur individer och grupper uppfattas och behandlas, vilket i sin tur kan förstärka existerande stereotyper och identitetsprojektioner. På detta sätt blir makt en central faktor som påverkar allt från formella regler till informella sociala dynamiker inom organisationer.

## Metod

I detta avsnitt presenterar vi metodvalet vi har använt för att besvara vår forskningsfråga. Vi beskriver forskningsansatsen, urvalet, genomförandet, de etiska övervägandena, bearbetningen av det empiriska materialet samt diskuterar trovärdigheten av den insamlade data från intervjuerna.

### Val av metod

I vår studie använder vi en kvalitativ metod med semistrukturerade intervjuer för att samla in data från medarbetare på biblioteket. Genom semistrukturerade intervjuer som vi spelar in får vi flexibilitet i samtalet, vilket tillåter de intervjuade att dela sina personliga erfarenheter, uppfattningar och upplevelser gällande kommunikation och inkludering inom deras arbetsmiljö. Denna metod hjälper oss att förstå djupare samband och innebörder, något som är svårt att uppnå med en enkätundersökning.

Vi genomförde 13 semistrukturerade intervjuer för att fördjupa vår förståelse av hur kommunikation påverkar inkluderingen i en organisation. Antalet intervjuer valdes för att



säkerställa att empiriinsamlingen inte skulle bli för begränsad, då tillräckligt mycket material krävs för att svara på vår forskningsfråga.

Vi valde semistrukturerade intervjuer eftersom vi är intresserade av de anställdas tankar, erfarenheter och upplevelser. Svensson och Ahrne (2011) menar att forskare som studerar olika miljöer kan identifiera både likheter och olikheter, vilket kan skapa en grund för generaliseringar.

## Forskningsansats

Enligt Alvehus (2018) handlar pusselbitsansatsen om att *"hitta vita fläckar på den vetenskapliga kunskapskartan och fylla i dem"* för att *"skaffa oss en mer sammanhängande bild av verkligheten"* (Alvehus, 2018). Med denna forskning strävar vi efter att identifiera och fylla de kunskapsluckor som finns kring kommunikationens roll i mångfaldiga arbetsmiljöer. Genom att noggrant inventera den existerande litteraturen och skapa en bild av den, lägger vi vår bit i det vetenskapliga pusslet. Detta bidrar inte bara till akademisk kunskap utan också till praktiska tillämpningar i verkliga arbetsmiljöer (Alvehus, 2018).

## Urval

Svensson och Ahrne (2011) skriver att frågan *"Var kan det jag letar efter finnas?"* borde vara den första frågan som studenterna ställer sig vid valet av urval. Vårt urval består av 13 anställda från olika avdelningar inom biblioteket.

Vi inkluderade samtliga anställda som arbetar där. Vi valde denna organisation eftersom personalen har olika erfarenheter och bakgrunder. Organisationen valdes genom ett strategiskt urval för att säkerställa mångfald i form av ålder, arbetsroll och erfarenhet medarbetarna. Denna mångfald i urvalet speglar komplexiteten och de olika perspektiven inom arbetsplatsen, vilket stärker substansen i vår undersökning och möjliggör att forskningssyftet kan uppnås.

## Genomförande

Intervjuerna genomfördes på plats i ett tyst rum på biblioteket, där deltagarnas integritet och konfidentialitet garanterades. Intervjuerna varade mellan 45 och 60 minuter. Vi genomförde intervjuerna tillsammans, då vi ansåg att detta skulle leda till bättre kvalitet och fördjupning.

Trost (2005) argumenterar att intervjuer blir bättre om fler än en person intervjuar, eftersom informationen ofta blir djupare och förståelsen därmed utökas. Valet av semistrukturerade intervjuer grundar sig på att ge intervjupersonerna frihet att uttrycka sig och forma sina svar, samtidigt som intervjuerna kan anpassas till viss del efter varje individ (Bryman et al., 2017). På detta sätt gav vi intervjupersonerna möjlighet att påverka intervjuens innehåll, ställa följdfrågor och även svara på frågor som vi inte planerat att ställa, vilket möjliggjorde upptäckt av ny, oförutsedd information.

## Etiska överväganden

Studien följer etiska riktlinjer för forskning med människor, inklusive informerat samtycke, rätt till anonymitet och konfidentialitet för alla deltagare. Informationsbrev och samtyckesformulär har delats ut, där studiens syfte och deras rättigheter klart förklarades. Intervjupersonerna är medvetna om att de kan bli citerade i texten och kunde när som helst välja att avbryta sin medverkan utan negativa konsekvenser.

För att skydda deltagarnas anonymitet har alla identifierbara uppgifter avlägsnats från transkriptionerna. Vi har valt att inte nämna namnet på den organisation där deltagarna arbetar, utan refererar istället till den som "biblioteket" eller "organisationen", vilket minskar risken för indirekt identifiering. Dessutom använder vi könsneutrala namn och pronomenet "hen" för att ytterligare säkerställa att inga personliga uppgifter avslöjas. Varje intervjuperson tilldelas ett namn som används konsekvent genom hela analysen och rapporteringen.

Data hanteras i enlighet med relevanta dataskyddslag, såsom GDPR, och förvaras säkert med begränsad åtkomst. Alla insamlade data kommer att förstöras efter en viss tidsperiod enligt institutionella riktlinjer.

Vi har också tagit bort uppgifter som kan avslöja deltagarnas identitet, såsom deras roll, kön och ålder. Denna anonymisering gör det möjligt för oss att diskutera specifika bidrag utan att kompromissa med deltagarnas integritet. Genom detta tillvägagångssätt strävar vi efter att fokusera på deltagarnas erfarenheter och upplevelser. Vårt mål är att säkerställa att deltagarnas integritet och anonymitet respekteras fullt ut under hela forskningsprocessen.

## Bearbetning av empiriskt material

För att säkerställa korrekthet och hög kvalitet i analysen har vi lyssnat på de inspelade intervjuerna flera gånger, på det sättet kunde vi fokusera på information som är relevant för studien. Trost (2005) menar att detta är en av flera fördelar med att spela in intervjuer. Vi kunde identifiera teman och mönster genom att jämföra likheter och skillnader tack vare de inspelade intervjuerna.

## Metodens tillförlitlighet

För att stärka studiens tillförlitlighet och validitet valde vi att använda triangulerings-metoden genom att jämföra resultat från intervjuer med befintlig teori och tidigare forskning. Detta bidrar till en robust förståelse av fenomenet och stödjer studiens trovärdighet.

Vi har även haft en dialog med de studerade individerna så att de kan ta del av vår forskning och dra nytta av våra resultat. Detta skapar en öppen dialog och möjlighet till ömsesidig validering enligt Bryman et al. (2017). Denna möjlighet bidrar till att upptäcka olika perspektiv och eventuella avvikelser. Om forskaren har gjort fel tolkningar kommer detta att belysas.

## Kodning av analysen

För att analysera den insamlade intervjudatan använde vi en tematisk analysmetod med fokus på meningstolkning. Med forskningsfrågan: *Hur upplevs kommunikationens påverkan på inkludering och exkludering i organisationen utifrån medarbetarperspektiv?* använde vi en semistrukturerad intervjuguide för att utforska deltagarnas upplevelser och uppfattningar på djupet.

### **Kodning och meningstolkning**

Kodning är en central del av analysen där vi identifierar och organiserar data i meningsfulla enheter baserat på gemensamma teman, fenomen och upplevelser. Kodning är en process som innebär att *"läsa igenom utskriften och koda relevanta avsnitt; forskaren kan sedan hämta fram de kodade avsnitten för förnyad granskning och göra omkodningar eller kombinera olika koder"* (Kvale & Brinkmann, 2009). Detta innebär att forskaren kan koda innehåll baserat på upplevelser och känslor som reflekterar deltagarnas perspektiv.

Kodning möjliggör en dynamisk och teoretisk koppling mellan data och teori, vilket styr en del av vår analys. Vi har fokuserat på teman som inkludering/exkludering, kommunikation, makt, utrymme och maktlöshet. Dessa teman är centrala för att förstå de underliggande dynamikerna inom organisationen som påverkar medarbetarnas upplevelser.

### **Meningsuttryck**

Meningsuttryck innebär en djupare tolkning av de uttryckta meningarna i intervjuerna, ofta genom att sätta in dem i ett bredare sammanhang eller genom att dra på teoretiska perspektiv för att förstå underliggande betydelser och implicita budskap. Kvale & Brinkmann (2009) beskriver detta som *"tolkningen av meningen i intervjutexter går utöver en strukturering av den manifesta meningen i det som sägs till djupare och mer kritiska tolkningar av texten"*. Denna metod valdes eftersom vi genom tidigare forskning har identifierat en vetenskaplig lucka och vill studera inkludering och kommunikation i organisationer utifrån medarbetarperspektiv.

### **Kodningsprocessen**

Transkribering: Intervjuerna spelades in och transkriberades.

Initial kodning: Vi läste igenom transkriptionerna och markerade relevanta passager som reflekterade forskningsfrågorna.

Tematisk kodning: Återkommande teman identifierades och kategoriserades under rubriker som inkludering/exkludering och kommunikation.

Teoretisk tolkning: Teoretiska perspektiv som identifierades under processen användes för att tolka underliggande betydelser och koppla dessa till befintlig forskning.

## **Analys**

### **Presentation av intervjupersoner**

I vår studie har vi genomfört intervjuer med 13 medarbetare från biblioteket. Dessa individer representerar en bred variation av arbetsroller och erfarenhetsnivåer. Deltagarna har olika yrkeserfarenheter och har arbetat på biblioteket under varierande tidsperioder, vilket bidrar till en

riktighet av perspektiv gällande deras upplevelser av kommunikation samt inkluderings- och exkluderingsupplevelser inom organisationen.

För att analysera den insamlade intervjudatan använde vi en tematisk analysmetod med fokus på meningstolkning.

## Tematisk analys

Vår tematiska analys syftar till att undersöka hur upplevelsen av kommunikation kan verka för inkludering eller exkludering i en organisation utifrån medarbetarnas perspektiv och erfarenheter. Vi har strukturerat analysen kring de fyra teman som framträdde under intervjuerna. Dold makt, synlig makt, kommunikation samt inkludering och exkludering.

Vi identifierade teman baserade på återkommande mönster i intervjuerna och deras relevans för vår forskningsfråga. I denna analys har vi utgått från en meningsuttryckande tolkning, vilket innebär att vi har strävat efter att förstå de uttryckta meningarna i intervjuerna på ett djupare plan.

Under intervjuerna framkom det tydligt att både synlig och dold makt spelade en central roll i hur medarbetarna upplever inkludering och exkludering inom organisationen. Därför valde vi att använda dessa teman i vår analys. Först identifierade vi dold makt, som rör de subtila och ofta omedvetna processerna som påverkar vem som hörs och värderas. Detta blev särskilt tydligt när flera intervjupersoner beskrev situationer där deras röster inte kändes lika viktiga eller när osynliga normer påverkade deras delaktighet. Synlig makt kom också fram som ett viktigt tema genom intervjupersonernas reflektioner över formella beslutsprocesser och auktoritet, där många betonade hur dessa strukturer direkt påverkade deras upplevelser av inkludering.

Kommunikation visade sig vara ett annat centralt tema i vår analys, där vi undersökte hur olika sätt att kommunicera inom organisationen antingen kan stärka eller försvaga känslan av samhörighet och delaktighet. Intervjupersonerna delade med sig av sina erfarenheter av både effektiv och bristfällig kommunikation, vilket tydligt påverkade deras känsla av att vara inkluderade eller exkluderade.

Det sista temat vi fokuserade på var medarbetarnas direkta upplevelser av inkludering och exkludering. Genom att lyssna på deras berättelser kunde vi identifiera specifika situationer och mönster som antingen bidrog till en känsla av tillhörighet eller förstärkte känslan av utanförskap

Vi använde meningsuttryck för att representera specifika upplevelser eller begrepp som upprepas av flera intervjupersoner, vilket gav oss en djupare förståelse för de gemensamma mönster som framträdde i deras berättelser. Koderna presenteras i början av varje tema. För varje tema presenterar vi citat från intervjupersonerna och förklarar hur deras upplevelser illustrerar dessa teman och relaterar till de teoretiska ramverken. Analysen avslutas med en sammanfattning som integrerar de viktigaste insikterna.

### **Dold Makt**

I detta avsnitt presenterar vi olika medarbetares upplevelser som belyser hur dold makt påverkar deras känsla av inkludering eller exkludering inom organisationen. Genom att lyssna på deras berättelser, från dem som känner sig åsidosatta vid implementeringen av nya strukturer till dem som upplever en förlust av inflytande trots lång tjänstgöring, avslöjar vi de komplexa lager av makt som formar deras arbetsliv. Baserat på intervjupersonernas svar har vi identifierat följande koder i form av begrepp och upplevelser: **maktlöshet i beslutsfattande, rädsla att agera, hierarkisk begränsning, och språkbarriär som makt-hinder.**

Alex beskriver hur förändringar i personalstyrkan på biblioteket har lett till en omformning av arbetsgruppen: *“Nu arbetar vi mer fokuserat, tror jag, med det som mest berör oss. Det är många som har varit här länge, men när biblioteket öppnades kom många nya medarbetare in, så vi har en helt ny grupp och nya team. Jag känner att vi behöver mer tid för att hitta vår form och vårt sätt att arbeta tillsammans, och för att alla ska hitta sin plats i gruppen.”* (Alex). Alex berättelse illustrerar hur omstruktureringen av arbetsgruppen har inneburit både begränsningar och möjligheter, där makten att forma arbetsprocesser och roller också medför utmaningar i att ge de nya medarbetarna tid att fullt ut integreras och hitta sin roll i den nya gruppdynamiken.

Kim reflekterar över hur språkbarriärer påverkar känslan av inkludering: *“Språkbarriärer kan definitivt påverka om man inte har svenska som modersmål kan jag tänka mig, sånt kan göra det*

*svårt att känna sig delaktig.*" (Kim). Detta uttalande belyser hur språk kan fungera som en form av dold makt, där språkliga normer och förväntningar kan exkludera individer med annan kulturell bakgrund. Språkbarriärer kan skapa en känsla av utanförskap och hindra fullständig integration i arbetsgruppen, vilket i sin tur påverkar individers möjligheter att delta aktivt och känna sig inkluderade.

Vidare beskriver Kim hur gruppbyggnad påverkar känslan av tillhörighet: *"Jag upplever att vi är lite uppdelade. Vissa kollegor söker sig till varandra och jobbar ofta tillsammans, då kan man känna sig osäker och undrar varför dessa personer alltid vill arbeta tillsammans."* (Kim). Denna upplevelse belyser hur starka interna grupper kan utöva subtila maktstrukturer, där vissa medarbetare kan känna sig exkluderade. När grupper formas utifrån gemensamma uppfattningar och arbetssätt kan detta skapa maktbalanser som fungerar som barriärer för nya eller annorlunda medarbetare, vilket påverkar deras identitet och känsla av tillhörighet inom organisationen.

Taylor beskriver hur beslutsfattande och kommunikation från högre nivåer påverkar arbetsflöden: *"Det är mycket kommunikation uppifrån till oss och från politiska mål och så vidare, så det kommer mycket uppifrån."* (Taylor).

Detta citat belyser hur maktstrukturer och beslutsfattande på högre nivåer kan påverka informationsflödet och arbetsmiljön på biblioteket. Dessa hierarkiska maktstrukturer är ofta en del av de etablerade normerna inom organisationen och kan skapa en dold makt som påverkar hur information sprids och tas emot. Maktutövning genom hierarkisk kommunikation kan begränsa medarbetarnas autonomi och påverka deras känsla av inkludering och delaktighet. Enligt Foucaults diskursteori är dessa maktstrukturer en del av de etablerade normerna inom organisationen och bidrar till den dolda makt som är inbyggd i systemet.

Sam reflekterar över rädslan att ingripa i konflikter: *"Alltså, vi har ju olika rädslor. Vissa människor kan kanske bli rädda för att det ska hända någonting om man lägger sig i konflikter."* (Sam). Sam här benämner hur rädsla för konsekvenser kan påverka medarbetarnas vilja att ta initiativ och ingripa i konflikter, vilket i sin tur kan förstärka dolda maktstrukturer och påverka deras känsla av säkerhet och inkludering. Rädslan för att ingripa kan bidra till att hindra förändringar som kan förbättra inkludering och jämlikhet.

Jamie påpekar subtil exkludering i beslutsprocesser: *"Diskussionen om att känna sig exkluderad är komplicerad. Det handlar inte alltid om att man direkt blir ignorerad eller utesluten, utan snarare om att känna att ens åsikter inte väger lika tungt i beslutsprocessen."* (Jamie). Jamie beskriver en upplevelse där ens bidrag inte värderas lika högt, vilket kan leda till en känsla av maktlöshet, trots att man formellt är inkluderad i processen. Detta handlar om hur expertmakt och personmakt kan påverka vem som faktiskt har inflytande, och hur en sådan fördelning kan skapa subtila former av exkludering.

Sage reflekterar över den organisatoriska strukturen och hur den påverkar känslan av gemenskap: *"Det är ofta cheferna som har kontakten med varandra och sedan informerar oss om det skulle vara något. Men jag tycker inte att det riktigt finns en gemensam förståelse mellan varje bibliotek."* (Sage). Sage beskriver hur bristen på sammanhållning och tydlig kommunikation mellan olika systerorganisationer kan skapa känslor av exkludering. Detta betonar vikten av legitimitet och expertmakt, där effektiv kommunikation och samordning är avgörande för att skapa en inkluderande arbetsmiljö.

Robin refererar till sin långvariga anknytning till biblioteket och området. Hen uttrycker en djupt rotad känsla av tillhörighet, som förstärks av hens långvariga relation till organisationen: *"Jag är en av de som har jobbat här väldigt länge. Som barn besökte jag ofta biblioteket, så jag har varit här länge."* (Robin). Denna berättelse återspeglar en stark känsla av samhörighet och identifikation med biblioteket, där Robin ser sig själv som en del av dess kärna. Detta kan påverka hur hen relaterar till nyare medarbetare som inte delar samma historia med platsen. Detta visar stark in-gruppidentifikation, som är central i Social Identitetsteori.

Charlie beskriver hur hierarkier mellan olika yrkesroller hanteras på ett sätt som främjar jämställdhet och inkludering: *"Det finns olika hierarkier, till exempel att vissa är utbildade bibliotekarier och andra är biblioteksassistenter, men här känner jag att det är en jämställd plats."* (Charlie). Trots existerande hierarkiska strukturer strävar organisationen efter att skapa en miljö där alla yrkesroller respekteras och värderas lika. Detta visar hur makt kan omformas för att skapa mer inkluderande arbetsförhållanden.



Morgan beskriver en positiv social dynamik på arbetsplatsen: "*När det gäller det tekniska, då kan jag säga till mina kollegor, nu ska du hjälpa mig. De är ju snälla så att de hjälper en gammal.*" (Morgan). Denna berättelse speglar hur sociala relationer och ömsesidigt stöd kan fungera som en motvikt till dolda maktstrukturer. Morgans positiva erfarenheter av att få hjälp visar hur social interaktion och vänlighet kan stärka känslan av gemenskap och inkludering, trots att det finns etablerade hierarkier.

Intervjuerna ger en djup inblick i hur medarbetare upplever makt och inkludering i organisationen. Genom att analysera dessa upplevelser kan vi se hur både synliga och subtila maktmekanismer påverkar arbetsmiljön och relationerna inom organisationen.

Kims upplevelse av språkbarriärer belyser hur makt kan utövas på subtila sätt genom språket. I linje med Foucaults tankar om makt som genomträngande i sociala diskurser, fungerar språkliga normer som en form av dold makt som kan exkludera de medarbetare som inte behärskar det dominerande språket. Detta skapar en känsla av utanförskap och hindrar full inkludering i arbetsgruppen.

På ett liknande sätt reflekterar Taylor över hur hierarkisk kommunikation påverkar deras känsla av autonomi. Deras erfarenheter speglar hur maktstrukturer är inbäddade i organisationens kommunikationsmönster, vilket leder till att vissa medarbetare känner sig maktlösa och exkluderade från beslutsprocesserna.

Robins och Alex berättelser visar hur långvarig anknytning till organisationen kan skapa en stark känsla av tillhörighet, men också hur detta kan exkludera nyare medarbetare som inte delar samma historia. Genom social identitetsteori kan vi förstå hur in-grupper och ut-grupper formas inom organisationen, där de som identifierar sig starkt med organisationens kärna får en osynlig maktställning som kan leda till subtil exkludering av andra.

Kims reflektioner kring gruppbyggande förstärker detta perspektiv, där starka interna grupper kan skapa maktbalanser som gör det svårt för nykomlingar eller de med avvikande arbetssätt att känna sig fullt delaktiga. Detta visar hur makt och tillhörighet är sammanflätade och påverkar medarbetarnas upplevelse av inkludering.

Morgan beskriver en positiv arbetsmiljö där socialt stöd och vänlighet hjälper till att övervinna de negativa effekterna av dolda maktstrukturer. Denna dynamik visar att sociala relationer och ömsesidigt stöd kan fungera som en motvikt till de exkluderande mekanismer som annars kan finnas i en hierarkisk organisation.

Sammanfattningsvis visar intervjuerna att maktstrukturer, både synliga och dolda, har en betydande inverkan på hur medarbetarna upplever inkludering eller exkludering i organisationen. Språkliga normer, hierarkisk kommunikation och gruppbildning är alla faktorer som kan skapa eller förstärka maktobalanser. Samtidigt visar exempel som Charlies och Morgans berättelser att medvetna ansträngningar för att hantera dessa strukturer kan främja en mer inkluderande och jämlik arbetsmiljö. Denna analys, inspirerad av Foucaults maktteorier och social identitetsteori, belyser de komplexa dynamiker som formar medarbetarnas upplevelser av makt och gemenskap.

### Synlig makt

I detta avsnitt fokuserar vi på hur olika former av synlig makt påverkar medarbetarnas upplevelser av inkludering och exkludering inom organisationen. Vi kommer att återkomma till och använda begrepp som tidigare introducerats i teori- och begreppsavsnittet för att tolka och förstå de olika maktdynamikerna som framträder.

Följande är tre relevanta koder för temat: **Mötesdynamik** och **fördelning av ordet, Mandat** och **autonomi i arbetsgruppen**, samt **samordning** och **kommunikation**. Dessa återkommande koder hjälper oss att förstå hur synliga maktstrukturer, såsom legitim makt, expertmakt och personlig makt, formar de dagliga interaktionerna och beslutsprocesserna på arbetsplatsen. Genom medarbetarnas berättelser får vi insikt i hur dessa maktstrukturer antingen kan möjliggöra eller hindra en inkluderande arbetsmiljö.

Charlie beskriver hur mötesdynamiken påverkar känslan av inkludering: *"Jag tror att effektivare mötestid och en bättre fördelning av ordet skulle kunna göra miljön mer inkluderande."*

(Charlie). Här framhäver Charlie hur maktdynamiken under möten kan påverka upplevelsen av att vara inkluderad eller exkluderad inom organisationen. Hens förslag om en mer rättvis fördelning av ordet kan spegla vikten av att hantera både legitim makt och expertmakt på ett sätt som främjar inkludering. Om mötestiden inte hanteras effektivt och ordet inte fördelas rättvist,

riskerar vissa röster att dominera, vilket kan exkludera andra och minska deras upplevda värde och inflytande.

Dylans upplevelse illustrerar hur arbetsgruppens mandat och autonomi påverkar känslan av inkludering: *"Jag skulle säga att jag inom teamet har väldigt mycket möjlighet att göra det vi ska göra... jag har fullt mandat inom de rimliga gränser som finns."* (Dylan). Denna reflektion visar på en balans mellan autonomi och organisatoriska gränser, där Dylans upplevelse av att ha mandat att fatta beslut inom sitt ansvarsområde stärker känslan av inkludering och inflytande. Här ser vi en tydlig koppling till expertmakt och personlig makt, där medarbetarens förmåga att agera självständigt inom ramen för sitt yrkesområde bidrar till en mer inkluderande arbetsmiljö. Dylan beskriver även vikten av att bygga starka nätverk för att främja inkludering: *"Vi har föreningar i området, det är bra relationer med dessa föreningar som gör att vi kan använda nyckelpersoner för att nå ut med information."* (Dylan). Detta citat belyser hur personlig makt, genom nätverk och relationer, kan användas för att skapa en mer inkluderande miljö. Genom att involvera nyckelpersoner från olika grupper i samhället kan organisationen säkerställa att information når fram till alla och att alla känner sig delaktiga.

Jordans upplevelser beskriver hur brist på samordning och tydlig kommunikation påverkar delaktighet och effektivitet: *"Man måste liksom släppa taget och förlita sig på allt, men man behöver samtidigt också veta vad alla andra gör, så det är lite problematiskt där tycker jag."* (Jordan). Här lyfter Jordan fram hur maktstrukturer och informationsflöden påverkar beslutsfattande och säkerhetsprotokoll inom organisationen. Bristen på samordning och tydlig kommunikation kan leda till ineffektivitet och känslor av exkludering, eftersom medarbetarna inte är fullt delaktiga eller informerade. Detta understryker vikten av att legitima och expertbaserade maktstrukturer fungerar effektivt för att skapa en inkluderande arbetsmiljö.

Däremot beskriver Kims upplevelser hur säkerhetsprotokoll och informationsflöden påverkar känslan av delaktighet: *"Vi måste kunna tillkalla väktare och prata med vår chef och polisen. Det blir krångligt när kollegor inte är informerade om varandras handlingar i samma ärende, vilket kan vara ett problem."* (Kim). Denna beskrivning visar hur maktstrukturer och informationsflöden, eller bristen på dessa, påverkar effektiviteten och säkerheten i

organisationen. När kollegor inte är informerade om varandras handlingar, kan det skapa en känsla av osäkerhet och exkludering, vilket påverkar deras förmåga att agera effektivt och känna sig delaktiga.

Elliot's upplevelse uttrycker en känsla av maktlöshet i beslutsfattandet: *"Jag upplever inte att vi har något att säga till om där, utan det är mer så här. Någon bestämmer något, och sedan ska vi bara göra det."* (Elliot). Detta citat reflekterar en upplevelse där beslut fattas utan medarbetarnas medverkan, vilket speglar både tvångsmakt och legitim makt. När beslut tas ovanför deras huvuden utan deras input, leder det till att medarbetarna känner sig exkluderade från beslutsprocessen, vilket minskar deras upplevda värde och inflytande.

Medarbetarnas berättelser ger en tydlig bild av hur synliga maktstrukturer påverkar deras upplevelser av inkludering och exkludering inom organisationen. Charlie och Dylan lyfter fram hur mötesdynamik och strukturer för inkludering kan både möjliggöra och begränsa medarbetarnas inflytande. Jordan och Kim påpekar brister i informationsflöden och samordning, som skapar hinder för effektivitet och delaktighet. Elliot beskriver känslor av maktlöshet när deras inflytande i beslutsprocesser begränsas eller ignoreras.

För att förbättra inkluderingen och minska exkluderingen inom organisationen, måste synliga maktstrukturer granskas och justeras. En mer rättvis och inkluderande fördelning av makt, kombinerat med effektiv kommunikation och samordning, kan skapa en arbetsmiljö där alla medarbetare känner sig hörda, värderade och delaktiga. Denna analys, inspirerad av teorier om synlig makt, belyser de utmaningar och möjligheter som finns i att skapa en rättvis och inkluderande arbetsplats.

## **Kommunikation**

Koder som identifierades i intervjupersonernas svar är **digital kommunikation, fysisk kommunikation, digitala verktyg** och **kommunikationsutmaningar**.

Kommunikationen upplevs på olika sätt av olika medarbetare, när vi ställde frågan om kommunikation upplevde vi att flera intervjupersoner direkt nämnde digital kommunikation, därför har vi valt att inkludera både fysisk kommunikation och digital kommunikation i analysen.

Gällande digital kommunikation så upplevs det både positivt och negativt. Vissa upplever att de känner sig mer inkluderade då de alltid kan ta del av informationen även om de inte är på plats, medan andra som inte är så datorkunniga upplever digital kommunikation som en anledning till varför de känner sig exkluderade.

Vi börjar med Jamie som anser att digital kommunikation är effektiv när det gäller informationshantering samt underlättar snabb interaktion och planering. *"Den digitala kommunikationen genom plattformar som Teams har blivit central i vårt arbete. Jag har varit drivande i att föra över vår kommunikation från e-post till Teams för att minska informationsöverflödet och förbättra översiktligheten. Teams ger en mer informell kommunikationsmiljö som passar för dagliga snabba utbyten, vilket underlättar både planering och spontan interaktion. Detta verktyg har visat sig vara mycket effektivt för att hantera informationsflöden och förbättra gruppdynamiken."* (Jamie) Jamie nämnde även att gruppdynamiken förbättras av ett effektivt informationsflöde och påstår att det skulle leda till en känsla av tillhörighet och inkludering. Hen är mer insatt i skapandet av det digitala informations sättet inom organisationen vilket skulle kunna leda till en mindre opartisk uppfattning av den digitala kommunikationen.

En annan anställd upplever också det digitala kommunikationssättet som positivt där empati är i fokus, Det tyder på en organisationskultur där stöd och bekräftelse är viktig. *"När någon exempelvis skriver att de måste vabba eller att de är sjuka, så är det många hjärtan och mycket omsorg. Jag tycker att det är bra att vi svarar mycket när någon skriver något. Det blir bekräftande, även om det ibland kan kännas som att vi skriver mycket om samma saker."* (Alex). När empati och omtanke är centrala element på det digitala sättet kan det leda till ökad känsla av inkludering samtidigt så kan det leda till motsatsen där vissa tycker att det blir för mycket och väljer att aktivt exkludera sig själv.

Enligt Tajfel och Turner (1979) så formas individens självbild av deras roll i en social grupp, detta påpekar att individens självkänsla och beteenden är starkt knutna till den grupp de identifierar sig med, kallad in-gruppen, och att de ofta diskriminerar och ser ned på de som tillhör en ut-grupp.

Morgan tycker inte om det digitala kommunikationssättet *"Nu kommuniceras ju så mycket digitalt. Jag är ingen digital person, jag föredrar att ha det fysiskt på papper... Jag gillar inte det här med Teams, jag tycker det är så ostrukturerat, men jag försöker att anpassa mig."* (Morgan). Morgan bestämmer sig för att anpassa sig ändå trots att hen inte är en digital person. Man kan argumentera att hen undviker att bli exkluderad. Morgan understryker att hen inte är en digital person: *"Det är för mycket digitalt, jag menar att jag är ingen digital person."* (Morgan) Digital förändring kan skapa osynliga barriärer, maktdynamiker samt en känsla av att vara utanför, speciellt för de som inte är 'digitalt kunniga'. *"Eftersom de är nya, kanske du kan hjälpa dem med din erfarenhet. Man har jobbat tillsammans med många olika personer, men de kan hjälpa dig med det digitala, så det blir ett tacksamt samarbete."* (Morgan) Morgan uttrycker att hen försöker att balansera maktdynamiken genom att erbjuda hjälp som bygger på att hen har jobbat i organisationen i många år och har erfarenheten medan de andra kollegorna hjälper hen med det digitala.

Charlie uttrycker att mötena ofta är produktiva, även om det inte alltid är fallet. *"Vi har bra kommunikation, alltså vi använder oss av det digitala men vi har veckomöten och då får vi ganska mycket gjort ibland"* (Charlie) Ordet "ibland" antyder att det finns variation i hur mycket som uppnås under dessa möten. Trots att de digitala plattformarnas mål är att förbättra kommunikationen och hålla medarbetarna tillsammans, kan de nog också skapa en känsla av distans.

Att ständigt interagera genom skärmar kan göra att man känner sig mindre närvarande i den verkliga, fysiska arbetsmiljön, vilket kan minska känslan av gemenskap och inkludering, detta upplystes när vi frågade Dylan. *"Vi har ju teams kanaler där det rasslar in meddelanden och mejl som kommer och att man inte liksom lika mycket är med i vardagen här. Det gör att man känner sig mer otillräcklig, eller så här som att jag kanske inte ger tillräckligt mycket."* (Dylan). Dylan menar att den digitala kommunikationen kan skapa en press att prestera och hålla sig uppdaterad online, vilket kan vara svårt att hantera och leda till känslor av otillräcklighet.

Noel uttrycker att hen föredrar fysiska möten framför digitala *"Digital kommunikation via Teams kan bli rörig med för många kanaler och meddelanden. Jag uppskattar muntliga diskussioner vid möten mer eftersom de tillåter omedelbar feedback och mer djupgående diskussioner om"*

*komplexa ämnen. Man känner sig inkluderad i gruppen på ett annat sätt" (Noel). Hen belyser fördelarna, bland annat möjligheten till omedelbar feedback och möjligheten att ha mer djupgående diskussioner om komplexa ämnen. Detta indikerar att hen värderar direkt interaktion och den nyans och klarhet som ofta kan uppnås genom att tala ansikte mot ansikte, vilket ibland kan gå förlorat i skriftlig digital kommunikation, det indikerar även att hen tycker att känslan av inkludering förstärks av fysisk kontakt.*

Elliot delar Noels åsikt när det gäller den digitala kommunikationen. *"Jag upplever att det är mycket digital kommunikation och att en del är kanske onödig. Jag föredrar face to face. Men jag tycker att teams fungerar bättre att använda än att bara skicka mejl för att det är lättare att sortera upp. Våra saker ska ligga någonstans i olika kanaler"* (Elliot). Elliot menar att digital kommunikation ofta blir överväldigande och ibland onödig. Hen föredrar att kommunicera ansikte mot ansikte men medger att Teams är bättre än e-post eftersom det är lättare att organisera information i olika kanaler. Trots att direkt kommunikation föredras, uppskattas Teams för sin struktur och användarvänlighet, vissa kanaler är bättre än andra vilket gör att även inom den digitala kommunikationen finns flera olika aspekter, effektiva och ineffektiva digitala kanaler. Men för både Noel och Elliot så föredras den fysiska kontakten då det kan påverka deras känsla av att bli inkluderade i en grupp.

Kim påpekar en annan aspekt när det gäller kommunikationens påverkan på känslan av inkludering i en grupp, *"Vår informationshantering är rörig, till exempel vi har risk- och konsekvensanalyser för olika situationer. Men personligen kan jag ha svårt att ta in så mycket information eftersom vi har olika handlingsplaner för hur man ska agera i vissa situationer och den informationen kan vara olika i olika mappar vilket kan orsaka att vi har olika uppfattningar om hur man ska agera eller att vissa till och med inte ens vet var informationen finns."* (Kim). Att olika medarbetare har tillgång (känner till) till olika mappar gör att informationen inte fördelas lika för alla, vilket kan leda till att vissa blir exkluderade från gruppen, detta verkar vara något som skulle orsakas av slump och inte direkt exkludering av en specifik person. Kim fortsätter: *"Man skulle kunna vara mer effektiv om kommunikationssättet var tydligare. Till exempel när vi ska märka om alla böcker, är det så svårt att hitta information om hur det ska göras. Jag har suttit i en halvtimme och försökt hitta informationen, vilket känns mycket*

*exkluderande.*”(Kim). Här betonar hen behovet av tydligare kommunikation för att öka effektiviteten. Hen beskriver här svårigheten att hitta instruktioner för att märka om böcker, vilket leder till slöseri med tid och en känsla av exkludering. Detta understryker vikten av lättillgänglig och klar information för att undvika frustration.

Kim belyser även vikten av tillgängligheten för sina chefer. “*Tidigare kunde man nå upp till den högsta chefen mycket enklare. Här är det fler steg, från sektionschef till avdelningschef till stadsbibliotekarien och sedan kulturdirektören. Det skulle vara bättre om vi hade en mer direkt och öppen kommunikation*” (Kim). Detta belyser en upplevelse av minskad inkludering på grund av en krånglig kommunikationsstruktur i biblioteket jämfört med en tidigare arbetsplats. Hen berättar att det var lättare att nå högsta chefen på den tidigare arbetsplatsen, medan det på biblioteket finns flera mellanled som försvårar direkt och öppen kommunikation. Detta antyder att en mer inkluderande arbetsmiljö skulle kunna uppnås med direktkontakt och dialog.

Digital kommunikation, precis som direktkommunikation påverkar hur inkluderade eller exkluderade vi känner oss på jobbet. Digitala verktyg gör det lätt att kommunicera snabbt och informellt, så att alla kan vara med i samtalet och hålla sig uppdaterade. Men ibland kan för många kommunikationskanaler och att vissa föredrar direkt kontakt skapa känslor av utanförskap. Genom att balansera olika sätt att kommunicera och ha en tydlig struktur kan vi minska dessa känslor och göra arbetsmiljön mer inkluderande.

Jamie påpekar att övergången från e-post till Teams har minskat informationsöverflödet och förbättrat gruppdynamiken genom snabbare och mer informell kommunikation, vilket underlättar samarbete. Åsikterna om digital kommunikation varierar. Alex uppskattar den empatiska responsen på personliga meddelanden via Teams, vilket skapar stöd och gemenskap. Morgan känner sig exkluderad eftersom hen föredrar fysiska dokument och tycker att Teams är ostrukturerat. Dylan delar denna känsla och anser att det ständiga flödet av meddelanden gör att hen känner sig otillräcklig och mindre involverad.

Noel föredrar muntliga diskussioner vid möten eftersom dessa ger omedelbar feedback och möjliggör djupare diskussioner, vilket skapar en starkare känsla av inkludering. Elliot tycker att



Teams är mer effektivt än e-post för att strukturera och sortera information, även om den företräder fysiska möten.

Kim kritiserar informationshanteringen för att vara rörig och exkluderande, eftersom det är svårt att hitta viktig information. Den efterlyser tydligare och mer direkt kommunikation för att förbättra effektiviteten och inkluderingen.

För att skapa en mer inkluderande arbetsmiljö är det avgörande att balansera olika kommunikationsätt och ha en tydlig struktur. Genom att erbjuda både digitala och fysiska kommunikationsalternativ och säkerställa att informationen är lättillgänglig och tydligt organiserad, kan organisationen minska känslor av exkludering och skapa en arbetsplats där alla medarbetare känner sig delaktiga, respekterade och motiverade.

Medarbetarnas synpunkter generellt belyser att kommunikationsmetoder har en stor inverkan på hur inkluderad och effektiv personalen känner sig. En balans mellan digital och fysisk kommunikation, samt tydliga och strukturerade informationsflöden, verkar vara nyckeln till att skapa en mer inkluderande och effektiv arbetsmiljö.

### Upplevelser av inkludering och exkludering

Koder som identifierades i intervjupersonernas svar är: **Inkludera, exkludera, delaktighet, stöd och utanför.**

I vår forskning kan uppfattningen av inkludering och exkludering se olika ut enligt intervjupersonerna. Därför har vi valt en öppen definition av inkludering och utgår från medarbetarnas perspektiv. Vi hittade huvudsakligen att inkludering handlar om delaktighet och involvering samt erkännande och jämlikhet med variation på fokusområdet. Vissa betonar individuellt erkännande och frihet att vara sig själv, medan andra lyfter fram gemenskap och stöd. En person visade en mer personlig och emotionell syn på inkludering: *“Att man kan skämta och prata om sitt privatliv om man vill, eller så kan man låta bli. Kanske inte bli en andra familj, men någonting åt det hållet och att man är med i den familjen. Att om någon inte mår så bra så är man lyhörd för det och tar en man-till-man och kollar hur det står till.”* (Taylor)

På svar om hur inkluderingen ser ut inom organisationen så svarade intervjupersonen Alex att det är viktigt inom organisationen att alla är delaktiga. *“Jag tycker att alla är ganska delaktiga. Om någon är tyst kan någon fråga vad de tycker om något eller om det är okej för dem. Jag tycker*

*att det är ett fint sätt att se till att ingen känns utanför.*"(Alex) Om någon inte aktivt deltar, uppmantras andra att inkludera den personen genom att ställa frågor och säkerställa att alla känner sig hörda och inkluderade. Denna strategi funkar bra till att motverka utanförskap och främja en inkluderande atmosfär.

När frågan ställdes till Charlie så gav hen ett annat perspektiv gällande känslan av inkludering. *"Jag tror att det skulle kunna vara mer inkluderande om man effektiviserade tiden på ett annat sätt och fördelade ordet lite mer under mötena."* (Charlie). Hen tar upp att mötena har förbättringspotential för att öka inkluderingen. Hen anser att effektivare tidsanvändning och mer rättvis fördelning av ordet kan bidra till att alla medarbetare känner sig mer involverade och hörda under möten.

Detta är ett annorlunda svar jämfört med Alex som tyckte att alla är delaktiga och om någon inte är det så blir personen uppmanad att vara med. Olika personer upplever en situation på olika sätt men båda nämner att man ska involvera samtliga.

Charlie påpekar att valet att inte delta ibland kan bero på en överväldigande mängd interaktion. *"Ibland blir det ett eget val när man inte orkar att vara delaktig på mötena liksom. Men det är det som vi pratar om att det kan bli mycket interaktion ibland, och då kan jag känna att jag inte vill vara inkluderad liksom."* (Charlie) Hen framhäver att även om delaktighet är viktigt, kan det ibland bli för mycket och leda till att individer aktivt väljer att inte delta. Inkluderingen kan då leda till exkludering istället. Detta betyder att inkluderingen av samtliga kan orsaka en motsatt effekt när det blir för mycket och mötena blir så långa.

Noel upplyser att arbetsplatsen fungerar som en stödjande miljö för personer som återhämtar sig från utbrändhet. *"Vi har haft folk som arbetstränar som har varit utbrända. Det är ett bra ställe att komma tillbaka på."* (Noel ). Hen menar att genom arbetsträning får dessa individer en chans att gradvis återvända till arbetslivet, vilket indikerar en omtänksam och rehabiliterande arbetskultur.

Morgan kom med ett helt annat perspektiv när det gäller inkluderingsperspektivet. Precis som flera andra så har hen jobbat på biblioteket länge och under tiden har flera förändringar skett i

organisationen. Hen upplever en känsla av exkludering i samband med att nya, yngre kollegor ansluter. *"Vi har haft ett bra gäng som har jobbat här, men sedan har en del gått i pension. Och när vi fick in nya kollegor kunde jag ibland känna mig utanför, men det kan ju bero på ålderskillnaderna, eftersom jag är en av de äldre i gänget."* (Morgan).

Ålderskillnaderna kan vara en bidragande faktor till hens känsla av utanförskap. Hens upplevelse kan indikera en brist på integration och förståelse mellan de olika åldersgrupperna inom arbetsplatsen. När det gäller generationsskillnader så upplever Morgan att hen är någon slags "underdog", speciellt när det gäller teknologi användningen. *"Nu är jag ju en av de som tillhör gamla generationen så det är klart att de yngre kollegorna som har vuxit upp med det här digitala. Det fanns ju inte sånt här."* (Morgan).

Morgans åsikt kan bidra till stereotypa uppfattningar om äldre arbetares förmåga att anpassa sig till nya tekniker. Hen känner sig exkluderad pga. ålderskillnaden samtidigt så bidrar hens uppdelning på (gammal generation) och (yngre generation) till en (vi och de) vilket innebär gruppering och en risk för känslor av att blir exkluderad men även exkludera. Morgan berättar vidare att hen har en känsla av att inte bli tagen på allvar eller lyssnad på, vilket ibland tolkas som potentiell åldersdiskriminering. *"Ibland kan jag uppleva att man inte blir tagen på allvar riktigt eller att ingen lyssnar... Är det åldersdiskriminering? Nej, jag vet inte, men det är det, tycker jag ibland alltså"* (Morgan).

Hen visar på en osäkerhet kring om det verkligen handlar om diskriminering, men känslan av en klyfta mellan generationerna är tydlig. Det pekar på möjliga kommunikationsproblem och brist på respekt som kan upplevas av de äldre medarbetarna. Att Morgan inte upplever att hen blir hörd kan upplevas som en social exkludering, i just det fallet så är exkluderingen på grund av ålder.

Förutom åldern så nämns ett perspektiv av att vara ny och gammal inom organisationen. Sam ifrågasätter traditionella eller gamla strukturer och hur de påverkar hur saker sker idag. *"Och det kanske har med gamla strukturer att göra att man har gjort på något sätt! Och sen så är det bara så och så har jag kanske inte förstått processen."* (Sam)

Sams reflektion pekar på en möjlig brist på förståelse eller insikt i varför vissa processer ser ut som de gör vilket kan antyda en viss frustration eller förvirring kring hur saker hanteras. Hen saknar möjligheten att själv vara med och skapa nya regler eller normer samt ha någon slags inflytande. Vidare förklarar Sam hur hens känsla av inkludering är direkt kopplad till möjligheten att få uttrycka sina åsikter om olika frågor. *"Jag känner mig inkluderad när det finns tid att uttrycka åsikter om olika frågor och det gör det inte alltid."* (Sam). Hen påpekar att sådana tillfällen inte alltid ges, vilket antyder att känslan av att vara inkluderad kan vara beroende av situationen.

Detta framhäver vikten av att skapa tillräckligt med rum och tid för alla att vara delaktiga inom organisationen, och hur bristen på detta kan minska känslan av att vara en del av en gemenskap. Sams kommentar pekar på ett behov av större öppenhet och förändringsvilja inom organisationens strukturer för att främja en mer inkluderande och dynamisk arbetsmiljö.

Medan Sam gärna vill ha mer utrymme till att uttrycka sig själv så tycker (Jordan) att vissa individer ofta själva bidrar till sin egen exkludering *"Jag tycker mer att folk exkluderar sig själv från att inte ge sin åsikt, alltid för att de inte orkar eller inte engagerar sig."* Genom att inte dela med sig av sina åsikter, vilket ofta beror på brist på engagemang eller en känsla av trötthet. Detta beteende kan bidra till personlig exkludering samt till en mer generaliserande inverkan där viktiga åsikter som skulle påverka organisationen vid besluttagande inte tas upp, på det sättet utesluter man sig själv från ansvaret. Hen betonar det vidare genom att säga *"Det är vissa som sitter tysta liksom och lite zoomar ut ibland. Och det är ofta de som har jobbat längst."* (Jordan)

Hen kompletterar de första citaten genom att specificera att det ofta är de anställda som har varit längst på en arbetsplats som tenderar att "zooma ut" och delta mindre i samtal. Detta kan tyda på en form av trötthet eller kanske en känsla av norm som kan utvecklas över tid när långvariga anställda känner att deras åsikter antingen redan är kända, inte kommer att förändra något, eller att de har sett förslag och idéer upprepas utan effekt.

Jamie tar upp mötestraditionen vid frågan om inkluderingsupplevelsen. Hen uppger en problematisk aspekt där viktiga diskussioner ibland sker mellan få individer: *"I vår arbetsgrupp är vi ganska bra på att snabbt ta upp och diskutera saker som händer. Men ofta sker*

*diskussionerna mellan en eller två personer först, och ibland känns det som att diskussionen redan är över innan den når gruppen.*” (Jamie).

Detta kan leda till att majoriteten av gruppen inte är involverad i eller medveten om dessa diskussioner förrän beslut redan är tagna, vilket kan skapa känslor av exkludering. Hen berättar vidare att trots att chefen uppfattas som lyhörd så finns det en känsla av utanförskap när det gäller beslutfattande processer. *“Även om chefen är bra på att lyssna, så kan man ibland känna sig utanför de större beslutsprocesserna.”* (Jamie). Detta tyder på att även om det finns en öppenhet för att lyssna, saknas det en inkluderande dynamik för att säkerställa att alla medlemmar i gruppen känner sig delaktiga i viktiga beslut.

Sage tar upp aspekten av expansiva grupper, Hen belyser svårigheterna som uppstår när en grupp växer. *“Vi är många nu, och det gör ju en grej i sig att vi är fler, det är fler åsikter. Det är inte lika lätt som innan att det liksom man snabbt kan komma överens om en grej och sen är det. Då händer det utan att det tar så himla lång tid med allting.”* (Sage). Hen påpekar att "vi är många nu", vilket innebär att fler åsikter måste beaktas. Tidigare var det enklare att snabbt nå konsensus eftersom gruppen var mindre, hur ökad gruppstorlek leder till mer komplexa och tidskrävande beslutsprocesser.

Medan den växande gruppen bidrar till långsammare processer så upplyser hen en demokratisk och inkluderande miljö där samtliga har en röst vilket är en central aspekt av ett inkluderande klimat. Långa processer kan låta negativt men samtidigt så pekar detta på ett försök till att inkludera alla, även de nya.

Sam tar upp inkluderingen från ett annat perspektiv, hen beskriver en situation där sociala tillställningar på arbetsplatsen kan vara jobbiga och skapa en känsla av exkludering *“Då slog det mig att just i den typen av situationer där vi sitter hela arbetsgänget och alla pratar och har trevligt, det är en sådan situation som jag tycker kan vara jättejobbig på en arbetsplats. Jag märker om jag dels kan känna mig utanför, eller så kan jag märka och vara orolig att någon annan är utanför.”* (Sam). Hen känner sig ibland utanför i dessa sammanhang och är också orolig att andra kan känna likadant, vilket indikerar att sådana sociala situationer kan förstärka känslan av att vara exkluderad.

Sedan nämner hen att stressiga situationer och outtalade regler om beteende kan skapa en känsla av stress och bristande tro på tillhörighet. *“Men i situationer där jag kände att folk var stressade*

*eller där jag upplevde att det fanns outtalade regler om hur jag skulle agera, då kunde jag känna mig stressad och utanför, jag kunde känna att jag inte trodde på det."* (Sam). Utan tydlig kommunikation om vad som förväntas av en kan det vara svårt att veta hur man ska bete sig för att passa in, vilket kan förstärka känslor av exkludering. Båda situationerna involverar en känsla av osäkerhet och ett visst mått av social exkludering. I den första situationen är det mer explicit och kopplat till sociala interaktioner, i den andra situationen är det relaterat till arbetsrelaterade förväntningar och stress.

Inkludering och exkludering uppfattas olika av medarbetarna i vår forskning, vilket framgår av deras intervjuvar. Därför har vi valt en öppen definition av inkludering, baserad på medarbetarnas perspektiv. Alex beskriver en inkluderande arbetsmiljö där alla är delaktiga och aktivt uppmuntras att delta, vilket motverkar utanförskap. Hen ser inkludering som en styrka i organisationen, där kollegor ställer frågor för att involvera de tystare medarbetarna. Charlie, å andra sidan, ser förbättringspotential i mötesstrukturen. Hen anser att effektivare tidsanvändning och en mer rättvis fördelning av ordet skulle öka känslan av inkludering. Charlie påpekar också att överdriven interaktion kan leda till utmattning och därmed exkludering.

Robin framhåller arbetsplatsen som stödjande för medarbetare som återhämtar sig från utbrändhet. Detta visar på en omtänksam arbetskultur.

Morgan upplever exkludering i samband med generationsskillnader och teknologi. Hen känner sig ibland inte tagen på allvar, vilket hen tolkar som potentiell åldersdiskriminering.

Sam ifrågasätter gamla strukturer och saknar möjlighet att påverka. Hen känner sig inkluderad när hen får uttrycka sina åsikter, vilket inte alltid är fallet. Jordan menar att vissa medarbetare exkluderar sig själva genom bristande engagemang, ofta de som har arbetat längst.

Jamie belyser problem med att viktiga diskussioner sker mellan få individer innan de når gruppen, vilket kan skapa exkludering. Trots en lyhörd chef känner hen sig ibland utanför beslutsprocesserna. Sage påpekar att en växande grupp leder till mer komplexa och tidskrävande beslutsprocesser, men detta indikerar också en demokratisk och inkluderande miljö. Sam tar upp sociala tillställningar som potentiellt exkluderande och beskriver hur stress och outtalade regler kan förstärka känslan av utanförskap.

Sammanfattningsvis visar analysen att uppfattning om inkludering och exkludering varierar beroende på individuella perspektiv och erfarenheter. Det är viktigt att skapa en arbetsmiljö där alla medarbetare känner sig hörda, delaktiga och respekterade, samtidigt som man är medveten om att inkludering kan upplevas olika beroende på personliga faktorer och sammanhang. För att skapa en bra arbetsmiljö är det viktigt att cheferna aktivt jobbar med att hitta och lösa olika problem som gör att folk känner sig utanför. Det kan till exempel innebära att ha tydliga regler för hur möten ska gå till, se till att alla får möjlighet att uttrycka sig och uppmuntra att olikheter ses som något bra.

Om medarbetarna får säga vad de tycker och vara med och bestämma om saker som påverkar deras jobb, kan arbetsmiljön bli mer inkluderande och stöttande. Det är också viktigt att tänka på tekniska och generationsmässiga skillnader som kan påverka hur inkluderade folk känner sig. Organisationen bör också försöka balansera arbete och sociala aktiviteter för att minska stress och skapa en gemenskap där alla känner sig välkomna och värdefulla. En sådan strategi kan göra att alla medarbetare känner sig delaktiga, respekterade och motiverade, vilket kan leda till en mer produktiv och harmonisk arbetsplats.

## Resultat och diskussion

Under analysen besvarade vi vår forskningsfråga genom en tematisk analys som utforskade olika erfarenheter och upplevelser. Vi undersökte hur medarbetarna upplever kommunikation och dess effekter på inkludering och exkludering i organisationen. Analysen belyser olika teman som ramar in deras upplevelser. Resultaten belyser behovet av att förstå både synliga och osynliga maktstrukturer för att skapa en mer inkluderande arbetsmiljö.

Tidigare forskning understryker betydelsen av ledarskap och organisatoriska strukturer för att främja en inkluderande arbetsmiljö (Martins, 2020; Miller, 1998). Roberson (2006) fokuserar på hur olika typer av strategier och rekommendationer har lagt fokus på chef och ledares roll vid främjandet av inkludering. Att majoriteten av tidigare forskning fokuserar på ledarens roll kan leda till att medarbetarnas perspektiv exkluderas enligt Dobusch (2021) och Nishii (2013). Dessa forskare betonar vikten av att inkludera medarbetarnas synpunkter för att

förstå och förbättra en inkluderande arbetsmiljö, då medarbetarnas erfarenheter är avgörande för att utveckla effektiva strategier och förbättra arbetsupplevelser.

Trots värdefulla insikter från tidigare studier om strategiska och policyinriktade aspekter av mångfald och inkludering, finns en kunskapslucka kring hur dessa strategier påverkar medarbetarnas dagliga upplevelser. Vår undersökning bidrar till att fylla denna kunskapslucka genom att utforma forskning utifrån medarbetarperspektiv, något som fortfarande är ovanligt. Det finns fortfarande otillräcklig forskning baserad på medarbetarperspektiv. Därför ser vi vår forskning som en prototyp inom organisationsforskning som tar upp medarbetarperspektiv och kan bidra med praktiska rekommendationer samt empiriskt material som kan inspirera till vidare forskning inom området.

De fyra huvudteman som är centrala för att förstå maktstrukturer och inkludering inom organisationer är: dold makt, synlig makt, kommunikation samt upplevelser av inkludering och exkludering. Dessa teman belyser hur olika typer av makt och kommunikationssätt påverkar medarbetarnas upplevelser av inkludering och exkludering.

Dold makt handlar om de osynliga strukturer och normer som påverkar arbetsmiljön. Medarbetarna beskrev sina egna upplevelser och känslor, och reflekterade över hur dessa dolda maktstrukturer skapar både möjligheter och hinder för inkludering. Det framkom att olika upplevelser av inkludering ofta är kopplade till personlig erfarenhet, vilket visar hur subjektiva dessa upplevelser kan vara. En intressant aspekt är hur strukturer och dynamik i möten och arbetsgrupper kan påverka inkludering. En medarbetare betonade vikten av rättvis ordning i möten för att alla ska känna sig hörda och värderade, medan en annan framhöll behovet av mandat och autonomi i arbetet för att uppnå en känsla av inkludering.

Språkbarriärer är ett annat exempel på osynlig makt. En medarbetares upplevelse av språkbarriärer visar hur diskursen om språkkunskaper kan fungera som en exkluderande mekanism. Detta bekräftar Foucaults syn på makt som relationell och spridd över hela det sociala fältet (Foucault, 1977). Makt utövas genom komplexa nätverk av relationer och är ständigt närvarande i alla sociala interaktioner. Flera medarbetares erfarenheter av subtil exkludering visar också hur dolda maktstrukturer kan skapa en arbetsmiljö där vissa röster undervärderas,



trots formell inkludering. En reflektion över rädsla för att ingripa i konflikter visar hur upprätthållandet av befintliga normer hindrar förändringar som skulle kunna förbättra inkludering och jämlikhet. Kritisk granskning och normbrytande åtgärder är nödvändiga för att främja rättvisa och lika möjligheter för alla medarbetare. Detta understryker behovet av att kritiskt granska och ifrågasätta de osynliga maktstrukturer som styr vem som får höra och delta i kommunikationen.

Synlig makt handlar om de mer uppenbara maktstrukturerna inom organisationen. Dessa inkluderar formella hierarkier och kommunikationsmönster som tydligt påverkar medarbetarnas arbetsmiljö och känsla av inkludering.

Medarbetarna belyste hur bristande kommunikation och hierarkiska strukturer kan leda till känslor av exkludering. En medarbetare beskrev hur brist på sammanhållning och tydlig kommunikation mellan olika delar av organisationen kan leda till en splittrad känsla av gemenskap. En annan påpekade hur toppstyrd kommunikation påverkar arbetsflöden och medarbetares autonomi negativt. Dessa exempel visar hur synliga maktstrukturer kan undergräva gemenskapen och försämra arbetsmiljön.

Kommunikationsmetoder har visat sig vara avgörande för att skapa en inkluderande arbetsmiljö. Medarbetarnas synpunkter visar att kommunikationsmetoder påverkar hur inkluderade och effektiva de känner sig. För att skapa en inkluderande arbetsmiljö är det viktigt att balansera olika kommunikationssätt och ha en tydlig struktur. Organisationen bör erbjuda både digitala och fysiska kommunikationsalternativ för att möta olika preferenser hos medarbetarna. Tydligt organiserad och lättillgänglig information minskar känslor av exkludering och skapar en arbetsplats där alla känner sig delaktiga, respekterade och motiverade. En balans mellan digital och fysisk kommunikation, samt tydliga informationsflöden, är nyckeln till en inkluderande och effektiv arbetsmiljö.

Upplevelser av inkludering och exkludering varierar beroende på individuella perspektiv, vilket gör det särskilt viktigt för chefer att aktivt identifiera och lösa problem som orsakar exkludering. Olika typer av bakgrunder som ålder, erfarenhet och teknisk kunnighet påverkar också känslan av inkludering. Att erbjuda stöd för att överkomma olika barriärer kan främja mångfald.

Medarbetarna bör ha möjlighet att uttrycka sina åsikter och påverka beslut som rör deras arbete, vilket ökar känslan av delaktighet.

Avslutningsvis, för att skapa en inkluderande arbetsmiljö är det viktigt att balansera olika kommunikationssätt och ha en tydlig struktur. Organisationer bör erbjuda både digitala och fysiska kommunikationsalternativ för att möta medarbetarnas olika preferenser. Tydligt organiserad och lättillgänglig information minskar känslan av exkludering och skapar en arbetsplats där alla känner sig delaktiga och respekterade. En balanserad kommunikationsstrategi är nyckeln till en inkluderande och effektiv arbetsmiljö. Hierarkiska strukturer och mötesdynamik kan skapa både möjligheter och hinder för inkludering. Olika bakgrunder, såsom ålder, erfarenhet och teknisk kunnsighet, påverkar medarbetarnas känsla av inkludering. Medarbetarna bör ha möjlighet att uttrycka sina åsikter och påverka beslut som rör deras arbete, vilket ökar deras delaktighet och motivation.

Slutligen är det viktigt att ge medarbetarna mandat och autonomi i sitt arbete för att skapa en känsla av inkludering och värdering. Att kritiskt granska och ifrågasätta rådande maktstrukturer är nödvändigt för att främja rättvisa och lika möjligheter för alla. Genom att förstå och adressera både synliga och osynliga maktstrukturer kan organisationer skapa en mer inkluderande arbetsplats, vilket bidrar till högre engagemang och bättre resultat.

## Reflektion

Styrkan i vår forskning är att den är en av få studier som utforskat medarbetarperspektivet och deras upplevelser samt tillämpat detta i en organisatorisk kontext. Vår forskning fyller en viktig kunskapslucka genom att fokusera på medarbetarnas egna röster och upplevelser. Dessutom kan våra resultat fungera som en ödmjuk prototyp för andra som vill undersöka makt och maktutrymme i organisationer utifrån ett medarbetarperspektiv. Detta perspektiv ger praktiska insikter för att förbättra inkluderingsupplevelser i organisationer.

Utmaningar som vi stötte på var att vissa intervjudeltagare gav oss begränsad information, vilket kan ha påverkat både djupet och omfattningen av vår analys. Dessutom var det en utmaning att

säkerställa att ingen intervjuperson kunde identifieras, särskilt eftersom alla deltagare tillhörde samma organisation. Tidsbegränsningar spelade också en roll, då en stor del av tiden gick åt till att genomföra de 13 intervjuerna. Även om detta innebar mindre tid för analys, var det viktigt att grundligt utforska medarbetarnas upplevelser för att kunna leverera ett pålitligt resultat

## Förslag på framtida Forskning

För att bygga vidare på vår forskning behövs ytterligare studier gällande hur medarbetarna själva kan bidra till att skapa en mer inkluderande arbetsmiljö, inklusive vilka strategier och beteenden som är mest effektiva. Långsiktiga studier för att undersöka effekterna av inkluderingsinitiativ och strategier över tid är också nödvändigt.

Detta kan hjälpa till att identifiera vilka metoder som är mest effektiva och hållbara i längden. Det finns även ett behov av fortsatt forskning om osynliga maktstrukturer i olika typer av organisationer (privata, offentliga, ideella) för att förstå hur dessa strukturer varierar beroende på kontext och hur de påverkar medarbetarnas upplevelser av inkludering och exkludering.

# Referenslista

1. Alvehus, J. (2013). *Skriva uppsats med kvalitativ metod: En handbok*. Malmö: Liber.
4. Ahrne, G., & Svensson, P. (Red.) (senaste upplagan). *Handbok i kvalitativa metoder*. Liber.
5. Bryman, A. (2011). *Samhällsvetenskapliga metoder*. Upplaga 2:1. Malmö: Liber AB.
6. Carter, P., & Jacksson, N. (2002). *Organisationsbeteende i ett nytt perspektiv (1:a uppl.)*. Liber.
7. Dobusch, L. (2021). Managerial perspectives on inclusion in organizations: Exploring the gap in employee experiences. *Gender, Work & Organization*, 28(5), 1611-1630.  
<https://doi.org/10.1111/gwao.12574>
9. Foucault, M. (1972). *The Archaeology of Knowledge and the Discourse on Language*. Pantheon.
10. Foucault, M. (1977). *Discipline and Punish: The Birth of the Prison*. Pantheon.
11. Foucault, M. (1980). *Power/Knowledge: Selected Interviews and Other Writings, 1972-1977*. Pantheon.
13. French, J. R. P., & Raven, B. (1959). The bases of social power. *Studies in social power*.
14. Haslam, S. A., Powell, C., & Turner, J. C. (2003). Social identity theory and organizational analysis. *Journal of Management Studies*, 40(2), 321-346.
16. Katz, D., & Kahn, R. L. (1978). *The social psychology of organizations*.
17. Kock, H. (1952), & Reineholm, C. (1965). (2020). *Organisatorisk förändringskompetens på arbetsplatser*. Kunskapssammanställning.
18. Kvale, S., & Brinkmann, S. (2014). *Den kvalitativa forskningsintervjun (3 uppl.)*. Studentlitteratur AB.
19. Martins, L. L. (2020). Strategic diversity leadership: The role of senior leaders in delivering the diversity dividend. *Journal of Management*, 46(7), 1191-1204.  
<https://doi.org/10.1177/0149206320939641>
20. Miller, F. A. (1998). Strategic culture change: The door to achieving high performance and inclusion. *Public Personnel Management*, 27(2), 151-160.  
<https://proxy.mau.se/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/strategic-culture-change-door-achieving-high/docview/215945046/se-2>
21. Nishii, L. H. (2013). The benefits of climate for inclusion for gender-diverse groups. *Academy of Management Journal*, 56(6), 1754-1774.

<https://doi.org/10.5465/amj.2009.0823>

22. Pless, N., & Maak, T. (2004). Building an inclusive diversity culture: Principles, processes and practice. *Journal of Business Ethics*, 54(2), 129-147.

<https://doi.org/10.1007/s10551-004-9465-8>

23. Roberson, Q. M. (2006). Disentangling the meanings of diversity and inclusion in organizations. *Group & Organization Management*, 31(2), 212-236.

<https://proxy.mau.se/login?url=https://www.proquest.com/scholarly-journals/disentangling-meanings-diversity-inclusion/docview/203374782/se-2>

24. Shore, L. M., Cleveland, J. N., & Sanchez, D. (2011). Inclusive workplaces: A review and model. *Human Resource Management Review*, 21(2), 117-136.

26. Svensson, P., & Ahrne, G. (2011). Att designa ett kvalitativt forskningsprojekt - Handbok i kvalitativa metoder. Malmö: Liber.

27. Tajfel, H., & Turner, J. C. (1979). An integrative theory of intergroup conflict. *The social psychology of intergroup relations*, 33-47.

28. Trost, J. (2005). *Kvalitativa intervjuer*. Upplaga 3. Lund: Studentlitteratur. 45

29. Van Knippenberg, D., & Schippers, M. C. (2007). Work group diversity. *Annual Review of Psychology*, 58, 515-541.

30. Yukl, G. (2013). *Leadership in organizations*.